



# Projectmanagement

Organisaties moeten zich continu ontwikkelen en vernieuwen om zich voor te bereiden op de toekomst. Dat betekent dat vanuit de strategie keuzes gemaakt moeten worden om onderdelen te versterken of af te bouwen en om nieuwe producten of processen te introduceren. Het is daarbij zeer aan te raden om de gewenste verandering projectmatig aan te pakken. Een veelgebruikte definitie van een project is: een tijdelijke organisatievorm die is opgezet met het doel één of meer producten op te leveren. Het tijdelijke geeft aan dat binnen een project de ‘normale’ managementstructuur ingeruild wordt voor een multidisciplinaire projectstructuur onder leiding van een projectmanager om de realisatie effectief te kunnen aansturen. Een product kan hierbij zowel een fysiek product (van alle omvang) zijn, als ook een organisatie of een bedrijfscultuur. Goede projecten kenmerken zich door projectmanagement dat zich richt op de kernaspecten van een verandering. En dat zijn: het doel, de kosten, de tijdsduur, de communicatie, de risico's en de kwaliteit. Daarvoor zijn in de loop van de tijd vele methoden ontwikkeld en met meer of minder succes toegepast. Er zijn tegenwoordig twee belangrijke typen methoden, die – bij goede uitvoering – zeer succesvol zijn gebleken, en daarom heel populair zijn.

De ene groep gaat uit van een vooraf goed gespecificeerd resultaat, dat gebonden is aan een concrete Business Case. Voorbeelden hiervan zijn Prince2 en PMBoK. Prince2 wordt vooral in West Europa toegepast, PMBoK vooral in de Verenigde Staten. Beide methoden hanteren een duidelijke projectmanagement structuur die zich richt op het beheersen van het project. Onderdelen van projectbeheersing zijn een duidelijk doel, duidelijke rollen/verantwoordelijkheden, goede fasering met goede plannen voor de fase

en regelmatige beoordeling van resultaten tegen de verwachtingen.

De tweede groep wordt gebruikt in situaties waar vooraf alleen globaal een eindresultaat kan worden aangegeven en waar gaandeweg het project de specificaties van een product steeds beter bekend worden. Dit type wordt vooral toegepast in situaties waarin de uiteindelijke gebruiker zich vooraf nog niet echt een goede voorstelling kan maken van wat hij nu precies wil aan bijvoorbeeld functionaliteit van een software tool. Voorbeelden van projectmanagement methoden van dit type zijn Agile Project Management en EVO (van: evolutionary) Project Management. Een belangrijk kenmerk van deze methoden is, dat hoewel het eindresultaat niet concreet gespecificeerd is, de opbrengsten per fase wel heel concreet de vooraf aangegeven waarde voor alle stakeholders moet hebben. Van groot belang is hier dus ook een verstandige keuze voor de omvang en duur van de fases.

Los van de project methode: de projectmanager heeft een centrale rol in het projectteam. Hij zorgt onder andere voor communicatie met de opdrachtgevers en andere belanghebbenden, voor de coördinatie van het uit te voeren werk, voor het stimuleren van het projectteam, voor het bekend krijgen en beperken van projectrisico's, voor het inbrengen van de benodigde expertise en voor het realiseren van de doelstellingen binnen de afgesproken toleranties. Juist vanwege die rol, de benodigde focus en de gevraagde inspanning is het vaak verstandig hiervoor tijdelijke capaciteit te creëren in de vorm van een interim projectmanager.

Nico Runia,  
Juli 2009